

*Кошеленко В. А., Мезенцева А. В.*  
ФГАОУ ВПО «Уральский федеральный университет  
им. первого Президента России Б.Н. Ельцина»,  
г. Екатеринбург  
*architect031v@olympus.ru; an\_mezens@mail.ru*

## **ФОРМИРОВАНИЕ КОЛЕСА ВОЗМОЖНОСТЕЙ КАК МЕТОД РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА ДЛЯ ЦЕЛЕЙ ВНЕДРЕНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

Методология сбалансированной системы показателей (далее – ССП) предназначена для перевода стратегии в цели и показатели, позволяющие измерить реализацию этой стратегии. Термин «показатели» в рамках данной концепции связан не только с контролем (данное представление может являться наиболее распространенным в сознании людей в результате многолетней практики), но также и с планированием. Следовательно, в сбалансированной системе показатели имеют достаточно широкие функции, представляя собой параметры измерения эффективности управления. Определяющим фактором для определения показателей, составляющих перспективы компании, является специфика организации.

ССП – ориентирована на будущее, она является частью системы планирования и помогает перевести процесс планирования на уровень оперативного управления.

Авторы концепции ССП Р. С. Каплан и Д. П. Нортон сочли недостатком одностороннюю ориентированность современных систем управления лишь только на финансовые показатели, а также ориентацию на информацию за предыдущие периоды. Поэтому ими была разработана система взаимосвязанных показателей, включающих четыре основных направления: 1) финансы; 2) клиенты; 3) внутренние бизнес-процессы; 4) обучение и рост.

Общепринятая модель ССП изображена графически на рис. 1.

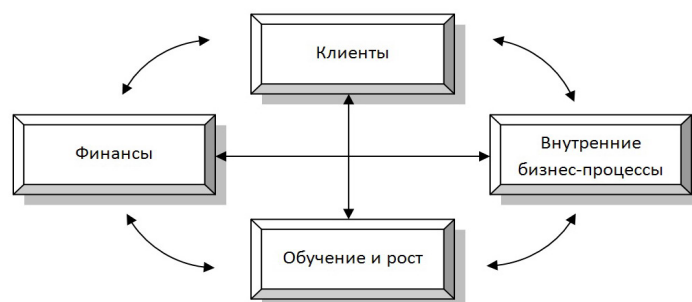


Рис. 1. Модель ССП

Показатели в сжатом виде представляют количественно выраженную информацию о состоянии дел в компании, позволяя производить контроль над процессами и результатами в соответствии с принятой стратегией. Таким образом, анализ возможностей компании, определение ее слабых и сильных сторон и затем формулирование стратегии предприятия составляет первоочередной этап осуществления управления созданием стоимости на базе ССП. Перед определением показателей необходимо принять решение о разработке стратегического плана с использованием метода «Колеса возможностей», а следовательно, проанализировать возможности компании.

«Колесо возможностей» (Wheel of Opportunity/Fit Chart – WOFC) – метод поэтапного создания стратегического плана развития бизнеса, который занимает ключевое место в стратегическом планировании. Его использование позволяет сформулировать ответы на следующие фундаментальные вопросы:

1. какими слабыми/сильными сторонами обладает компания;
2. каковы приоритеты в плане укрепления сильных сторон и устранения слабых;
3. насколько возможности компании соответствуют ее приоритетам.

«Колесо возможностей» предусматривает три базовые стратегии: горизонтальную интеграцию, вертикальную интеграцию и диверсификацию.

Под горизонтальной интеграцией понимается анализ выгоды приобретения ближайшего конкурента. В российских условиях в качестве горизонтальной интеграции можно рассмотреть захват сегмента рынка, занимаемого ближайшими конкурентами.

«Вертикальная интеграция» – стратегия, позволяющая сделать процессы покупки, продажи и дистрибуции более экономичными.

Стратегия диверсификации предполагает две разновидности:

1. расширение номенклатуры продукции или услуг;
2. производственная диверсификация.

Колесо возможностей компании строительного сектора представлено на рис. 2.

Процесс стратегического управления в контексте ССП подхода состоит из двух фаз. В первой должна быть разработана стратегия компании на основе информации, собранной при стратегическом анализе. Целью анализа является определение и оценка тенденций, возможностей и рисков

в развитии компании, а также накопление корпоративных знаний. Фазу завершает определение индивидуальной стратегии.

Во второй фазе компания уже реализует свою стратегию. В дальнейшем стратегию можно разбить на подстратегии (например, направленные на определенные области бизнеса). Эти подстратегии являются источником стратегических целей.

Построение колеса возможностей на первой фазе играет ключевую роль в процессе подготовки компании и сбора информации для внедрения ССП.

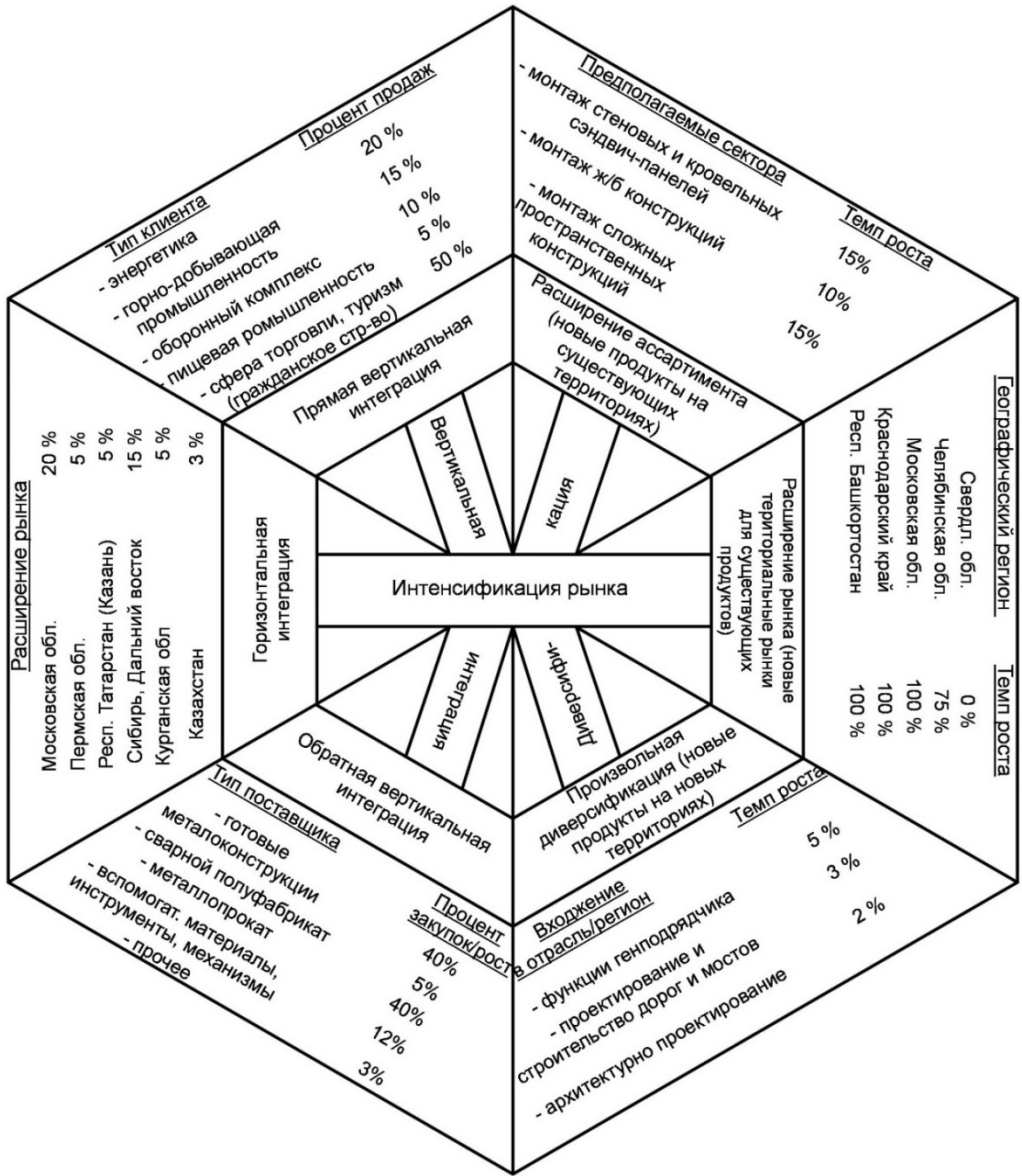


Рис. 2. Колесо возможностей для ООО «Строительная компания 1»